

**TAHAP KOMITMEN AHLI TERHADAP TQM:
KAJIAN ATAS AHLI
JABATAN PENILAIAN DAN PERKHIDMATAN HARTA
KEMENTERIAN KEWANGAN
MALAYSIA**

AHMAD ZIKRILEH BIN HAJI ISMAIL

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

2001

TAHAP KOMITMEN AHLI TERHADAP TQM:
KAJIAN ATAS AHLI
JABATAN PENILAIAN DAN PERKHIDMATAN HARTA
KEMENTERIAN KEWANGAN
MALAYSIA

Satu Kertas Projek Sarjana yang dikemukakan kepada Sekolah
Siswazah sebagai sebahagian dari keperluan untuk ijazah
Sarjana Sains (Pengurusan),
Universiti Utara Malaysia

oleh

Ahmad Zikrileh bin Haji Ismail

© Ahmad Zikrileh bin Haji Ismail, 2001. Hakcipta terpelihara.



**Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

AHMAD ZIKRILEH BIN HJ. ISMAIL (NO. MATRIK 82658)

calon untuk Ijazah **SARJANA SAINS PENGURUSAN**
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)

TAHAP KOMITMEN AHLI TERHADAP TQM:

KAJIAN ATAS AHLI JABATAN PENILAIAN DAN PERKHIDMATAN HARTA

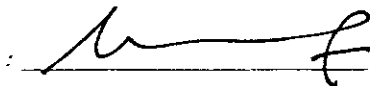
KEMENTERIAN KEWANGAN MALAYSIA

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia **DR. HJ. MOHD NASIR BIN MOHD ASHRAF**
(Name of Supervisor):

Tandatangan
(Signature)



Tarikh
(Date)

28/9/2001

**SEKOLAH SISWAZAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

KEBENARAN MENGGUNA

Dalam mengemukakan Kertas Projek Sarjana ini sebagai sebahagian daripada keperluan bagi memperolehi Sarjana Sains Pengurusan dari Universiti Utara Malaysia (UUM), saya dengan ini bersetuju membenarkan pihak perpustakaan UUM mempamerkan sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara sebahagian daripada kertas projek ini atau secara keseluruhannya untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia projek penyelidikan ini atau Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan catatan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada pengkaji. Pernyataan rujukan kepada penulis dan UUM perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas kertas projek ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan kertas projek ini sama ada keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

**DEKAN SEKOLAH SISWAZAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
06010 SINTOK
KEDAH DARUL AMAN**

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan meneliti tahap komitmen ahli terhadap Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) di Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta (JPPH), Kementerian Kewangan Malaysia. Sebanyak enam pembolehubah tidak bersandar telah dikenalpasti melalui sorotan literatur yang dijangka mempengaruhi pembolehubah bersandar. Pembolehubah tidak bersandar tersebut adalah kepercayaan ahli kepada TQM, sikap ahli terhadap TQM, sokongan pengurusan kepada TQM, persekitaran pejabat, fokus kepada kepuasan pelanggan dan amalan TQM di JPPH. Pembolehubah bersandar adalah tahap komitmen ahli terhadap TQM di JPPH. Elemen-elemen dalam setiap pembolehubah digubal berdasarkan kepada Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) Bilangan 1 Tahun 1992 iaitu Pengurusan Kualiti Menyeluruh Bagi Perkhidmatan Awam dan rujukan kepada pendapat para sarjana yang terdahulu di antaranya Finegen (2000), McLaughlin (1995), Sullivan (1995), Berk dan Berk (1995), Kessler (1995), Menon (1992), Goffin dan Jackson (1989), Shelfon (1989) dan Deming (1986). Kajian ini menggunakan instrumen borang soalselidik yang diberi kepada responden berjumlah 171 orang ahli JPPH. Borang soalselidik yang dikembalikan adalah 117 iaitu pada kadar 68.4 %. Data yang diperolehi telah dianalisis menggunakan perisian "Statistical Package for Social Sciences" (SPSS). Kaedah kajian adalah berdasarkan analisis statistik ujian korelasi, frekuensi, peratusan, Ujian-T, 'Analysis of Variances' (ANOVA) dan regresi. Hasil dapatan kajian utama berasaskan analisis korelasi mendapati hubungan korelasi pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar, semuanya adalah positif. Pekali korelasi yang tertinggi adalah 0.894 iaitu sikap ahli terhadap TQM manakala pekali korelasi terendah adalah 0.345 iaitu fokus kepada kepuasan pelanggan. Dapatan-dapatan dalam kajian ini akan dapat memberi maklumbalas kepada pihak pengurusan berkenaan tahap komitmen ahli terhadap TQM di JPPH pada masa kini dan seterusnya boleh dijadikan panduan dalam memastikan tahap komitmen ahli terus meningkat.

ABSTRACT

This research is intended to identify the commitment level of Total Quality Management (TQM) in The Department of Valuation and Property Services (JPPH), Ministry of Finance, Malaysia. Six independent variables were identified from the literature review expected to influence the dependent variable. The independent variables were member's attitude toward TQM, management support for TQM, workplace environment, customer focus and TQM practice in JPPH. The dependent variable was commitment level of the JPPH members. The six independent variables identified were based on PKPA 1/1992, TQM for Public Service and reference from known scholars such as Finegen (2000), McLaughlin (1995), Sullivan (1995), Berk and Berk (1995), Kessler (1995), Goffin and Jackson (1989), Menon (1992), Shelfon (1989) and Deming (1986). Questionnaires were used as an instrument and distributed to 171 respondents from JPPH of which 117 completed questionnaires (68.4%) were returned. The data were processed using SPSS software. The analysis comprised of correlation statistical test, frequencies, percentage, T-Test, ANOVA and regression. One of the main findings of correlation analysis showed that there are positive relationships between independent variables and dependent variable. The highest coefficient is 0.894 for member's attitude toward TQM, and lowest coefficient is 0.345 for the focus on customer's satisfaction. The findings of the research will provide feedback to the management pertaining TQM members commitment in JPPH at present and will be of good indicators to facilitate the improvement of member's commitment.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah syukur ke hadhrat Allah Subhanahu Wataala kerana dengan limpah kurnia dan rahmat-Nya, saya dapat menyempurnakan Kertas Projek Sarjana ini dalam tempoh yang ditetapkan. Saya ingin merakamkan penghargaan dan jutaan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat memberikan kerjasama sepanjang pengajian saya di INTAN. Setinggi-tinggi ucapan terima kasih dan penghargaan dirakamkan khusus buat Dr.Hj. Mohd. Nasir b. Mohd Ashraf, Ketua Pusat Pembangunan Pengurusan dan Kualiti, INTAN Kampus Bukit Kiara Kuala Lumpur selaku penyelia kertas projek ini. Program yang disusun seperti jadual perjumpaan mingguan, perbincangan, penyemakan draf secara bersama telah melancarkan proses menyiapkan kajian ini. Penghargaan dan ucapan terima kasih juga ditujukan kepada En. Liew Swee Liang, Penyelaras Program Kanan INTAN, En Anis Mahmud dan semua pensyarah INTAN/UUM yang telah menyumbang tenaga mencurahkan ilmu sepanjang tempoh pengajian.

Saya juga mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Yang Berbahagia, Datuk Haji Sahari bin Mahadi, Ketua Pengarah Penilaian dan Puan Sumirah binti Ahmad, Timbalan Ketua Pengarah Penilaian yang telah memberikan sokongan kepada saya untuk menjalankan kajian ini di Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta, Kementerian Kewangan Malaysia.

Akhirnya, saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Ummi tersayang Hajjah Zainab, isteri Hajjah Ruzinah dan anak-anak Bazli, Nur Alwani, Basyiruddin, Rafdi dan Syahir yang telah memberi sokongan dan perangsang untuk penyiapan projek kajian dan meneruskan pelajaran ke peringkat yang lebih tinggi.

SINGKATAN

ANOVA	Analysis of Variances
Ha	Alternative Hypothesis
Ho	Null Hypothesis
JPPH	Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta
KMK	Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja
MAMPU	Unit Pemodenan Tadbiran Dan Perancangan Pengurusan Malaysia
PKPA	Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam
SD	Standard Deviation
Sig.	Signifikan
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
TQM	Pengurusan Kualiti Menyeluruh

ISI KANDUNGAN

PERKARA	MUKASURAT
Kebenaran Mengguna	i
Abstrak	ii
Abstract	iii
Penghargaan	iv
Singkatan	v
Isi Kandungan	vi
Senarai Jadual	xi
Senarai Gambarajah	xii
Senarai Lampiran	xiii
 BAB 1 PENGENALAN	
1.0 Pendahuluan	
Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) di Malaysia	1
Definisi Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)	2
Definisi Komitmen	5
Definisi Ahli Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta (JPPH)	8
1.1 Pernyataan Masalah	9
1.2 Objektif Kajian	11
1.3 Kepentingan Kajian	11
1.4 Skop Kajian	12
1.5 Latar Belakang Jabatan Yang Dikaji	12
1.6 Struktur Organisasi JPPH	13
1.7 Fungsi Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta	13

BAB 2	SOROTAN LITERATUR	
2.1	Tinjauan Bahan Penulisan Yang Lepas	17
2.2	Prinsip TQM Dalam Perkhidmatan Awam	20
2.3	Konsep Komitmen Dalam Pelaksanaan TQM	24
2.4	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Tahap Komitmen	25
2.5	Dimensi dan Pengukuran Komitmen	29
BAB 3	METODOLOGI KAJIAN	
3.1	Rangka Kerja Teoritikal	30
3.2	Pembolehubah dan Pengukuran	
3.2.1	Pembolehubah Tidak Bersandar	31
3.2.1.1	Kepercayaan Ahli Kepada TQM	32
3.2.1.2	Sikap Ahli Terhadap TQM	33
3.2.1.3	Sokongan Pengurusan Kepada TQM	34
3.2.1.4	Persekitaran Pejabat	36
3.2.1.5	Fokus Kepada Kepuasan Pelanggan	36
3.2.1.6	Amalan TQM Di JPPH	38
3.2.2	Pembolehubah Bersandar	
3.2.2.1	Tahap Komitmen Ahli Terhadap TQM Di JPPH	39
3.3	Hipotesis Kajian	
3.3.1	Hipotesis Utama	42
3.3.2	Hipotesis Sampingan	43

3.4	Rekabentuk Kajian	45
3.5	Instrumen Kajian	45
3.6	Populasi Dan Sampel Kajian	48
3.7	Kaedah Pengumpulan Data	49
3.8	Andaian Kajian	49
3.9	Batasan Kajian	50
3.10	Ujian Kebolehpercayaan Instrumen	50
3.11	Tatacara Analisis Data	51
BAB 4	DAPATAN KAJIAN	
4.1	Pendahuluan	53
4.2	Analisis Deskriptif	56
4.2.1	Profil Jantina Responden	57
4.2.2	Taburan Responden Mengikut Umur	57
4.2.3	Taburan Responden Mengikut Gred Jawatan	58
4.2.4	Taburan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan	59
4.2.5	Taburan Responden Mengikut Taraf Pendidikan	59
4.2.6	Taburan Responden Mengikut Program Latihan Kursus Di bidang Kualiti Yang Telah Diikuti	60
4.3	Ujian Korelasi Antara Pembolehubah Tidak Bersandar Dengan Pembolehubah Bersandar	61

4.4	Ujian Hipotesis Untuk Faktor Jantina, Umur, Tempoh Perkhidmatan dan Kehadiran Berkursus Responden	
4.4.1	Ujian –T Mengikut Jantina Responden	64
4.4.2	Ujian –T Mengikut Umur Responden	65
4.4.3	Ujian –T Mengikut Umur, Responden Perempuan	66
4.4.4	Ujian- T Mengikut Tempoh Perkhidmatan Responden	67
4.4.5	Ujian-T Mengikut Kehadiran Berkursus Responden	68
4.5	Ujian ‘Analysis Of Variance’ (ANOVA) Satu Hala Bagi Faktor Gred Jawatan dan Taraf Pendidikan Responden	
4.5.1	Ujian ANOVA Mengikut Gred Jawatan Responden	69
4.5.2	Ujian Anova Mengikut Taraf Pendidikan Responden	70
4.6	Analisis Min Untuk Mengukur Tahap Komitmen Ahli Terhadap TQM Di JPPH Mengikut Faktor Pembolehubah Tidak Bersandar.	71
4.7	Analisis Regresi Untuk Mengukur Tahap Komitmen Ahli Terhadap TQM Di JPPH Mengikut Faktor Pembolehubah Tidak Bersandar	73

BAB 5 PERBINCANGAN HASIL DAPATAN KAJIAN

5.1	Rumusan Penilaian Ciri-Ciri Responden	74
5.2	Rumusan Keseluruhan Pembolehubah Yang Mempengaruhi Tahap Komitmen	75
5.3	Rumusan Terhadap Hipotesis Utama	76
5.4	Rumusan Terhadap Hipotesis Sampingan	79

BAB 6 KESIMPULAN DAN CADANGAN

6.1	Am	82
6.2	Imbas Kembali Objektif Kajian	82
6.3	Cadangan	84
6.4	Cadangan Untuk Kajian Lanjutan	84
6.5	Penutup	85

BIBLIOGRAFI	86-95
--------------------	--------------

LAMPIRAN	96-137
-----------------	---------------

SENARAI JADUAL

Jadual	Tajuk	Mukasurat
Jadual 4.1 :	Peratus Borang Soalselidik Yang Diterima	54
Jadual 4.2 :	Ujian Kebolehpercayaan Setiap Pembolehubah	55
Jadual 4.3 :	Frekuensi Responden Mengikut Jantina	57
Jadual 4.4 :	Frekuensi Responden Mengikut Umur	57
Jadual 4.5 :	Frekuensi Responden Mengikut Gred Jawatan	58
Jadual 4.6 :	Frekuensi Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan	59
Jadual 4.7 :	Frekuensi Responden Mengikut Taraf Pendidikan	59
Jadual 4.8 :	Frekuensi Responden Mengikut Kursus Di bidang Kualiti	60
Jadual 4.9 :	Korelasi Antara Pembolehubah Tidak Bersandar Dengan Pembolehubah Bersandar	62
Jadual 4.10 :	Hasil Ujian-T Responden Mengikut Jantina Terhadap Tahap Komitmen Ahli Kepada TQM	64
Jadual 4.11 :	Hasil Ujian-T Responden Mengikut Kategori Umur Terhadap Tahap Komitmen Ahli Kepada TQM	65
Jadual 4.12 :	Hasil Ujian-T Responden Perempuan Mengikut Kategori Umur Terhadap Tahap Komitmen Ahli Kepada TQM	66
Jadual 4.13 :	Hasil Ujian-T Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan Terhadap Tahap Komitmen Ahli Kepada TQM	67
Jadual 4.14 :	Hasil Ujian-T Responden Mengikut Kehadiran Berkursus Terhadap Tahap Komitmen Ahli Kepada TQM	68
Jadual 4.15 :	Hasil Ujian ANOVA Responden Mengikut Gred Jawatan Terhadap Tahap Komitmen Ahli Kepada TQM	69
Jadual 4.16 :	Hasil Ujian ANOVA Responden Mengikut Taraf Pendidikan Terhadap Tahap komitmen Ahli Kepada TQM	70
Jadual 4.17 :	Analisis Min Pembolehubah Tidak Bersandar Terhadap Tahap komitmen Ahli Kepada TQM	71
Jadual 4.18 :	Ringkasan Analisis Regresi Di antara Pembolehubah Bersandar dan Pembolehubah Tidak Bersandar	73
Jadual 5.1 :	Ringkasan Min Semua Pembolehubah Tidak Bersandar	75

SENARAI GAMBARAJAH

Tajuk	mukasurat
Gambarajah 1:	31
Rangka Kerja Teoritikal Hubungan Pembolehubah Tidak Bersandar Dengan Pembolehubah Bersandar	

SENARAI LAMPIRAN

Lampiran	Tajuk
A:	Carta Organisasi JPPH
B:	Surat Kebenaran Ibu Pejabat Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta Untuk Menjalankan Kajian
C:	Borang Soalselidik
D:	Ujian Kebolehpercayaan Setiap Pembolehubah
E:	'Frequency Statistics'
F:	'Descriptive Statistics' Setiap Soalan
G:	'Descriptive Statistics' Semua Pembolehubah Tidak Bersandar dan Pembolehubah Bersandar
H:	Hasil Ujian 'Correlations'
I :	Hasil Ujian-T Mengikut Kategori Jantina Responden
J :	Hasil Ujian-T Mengikut Kategori Umur Responden
K:	Hasil Ujian-T Mengikut Kategori Umur Responden Perempuan
L :	Hasil Ujian-T Mengikut Tempoh Perkhidmatan Responden
M:	Hasil Ujian-T Mengikut Kehadiran Berkursus Responden
N:	Hasil Ujian ANOVA Mengikut Gred Jawatan Responden
O:	Hasil Ujian ANOVA Mengikut Taraf Pendidikan Responden
P:	Hasil Analisis Regresi

BAB SATU

PENGENALAN

1.0 Pendahuluan

Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) di Malaysia

Konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh atau *Total Quality Management* (TQM) mula diperkenalkan pada tahun 1920-an di Amerika Syarikat. TQM kemudian tersebar luas di Jepun, iaitu di kalangan pengurus-pengurus korporat yang ketika itu sedang giat membangunkan sektor industri. Dan, pada peringkat dunia pula, konsep TQM telah mula berkembang pesat pada 1980-an apabila timbul kesedaran tentang pentingnya kualiti dalam kehidupan manusia.

Di Malaysia, konsep asas TQM telah mula diterimapakai sebagai asas paradigma di sektor swasta dan kerajaan pada awal 1990-an. Pada masa tersebut, kerajaan mewujudkan beberapa garis panduan seperti dengan pelancaran Buku Panduan Pengurusan dan Peningkatan Kualiti Dalam Perkhidmatan Awam pada 25 Jun 1990. Bagi mengukuhkan pengenalan konsep kualiti dan produktiviti dalam kerajaan, beberapa Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) telah dikeluarkan seperti PKPA Bil 1

The contents of
the thesis is for
internal user
only

BIBLIOGRAFI

- Ajzen, I. dan Fishbein, M (1980). *Understanding attitudes and predicting behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Ali, A.J., dan Azim, A. (1995). Work ethics and loyalty in Canada. *The Journal of Social Psychology*. 135 (1): 31-38.
- Allbregtse, R.J., John, A.H. & Princeton, K.M. TQM: How you do it ? *Automation*, August, 1991.
- Angel, H. dan Perry, J. An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1981, 26, 1-14.
- Burns, C.(1997) *Building your Organization's TQM system: The unified Total Quality Model*. ASQC Quality Press, Wisconsin.
- Burrill, C.W. dan Ledolter, J.(1999). *Achieving Quality Through continual Improvement*. John Wiley and Sons, Inc., New York.
- Butler, G dan Vodanovich, S.J. The relationship between work values and normative and instrumental commitment. *Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied*, (1992) 126 (2): 139-148.
- Collins, D., Ross, R.A. & Ross, T.L Employee participation: a critical evaluation and suggestions for management practice. *San Advanced Management Journal*, 1993, Autumn, 18-23.
- Crosby, Philip B.(1980). *Quality is Free, The art of Making Quality Certain*. Penguin Books, New York.
- Crosby, Philip B.(1986). *Quality Without Tears. The Art of Hassle- Free Management*. McGraw-Hill Book Company, New York.

Dahlggaard, S.M.P (1999). The evolution patterns of Quality Management: some reflections on the quality movement. *Total Quality Management*, Vol.10, Jul. 9.

Dale, H. B.(1995). *Total Quality Management*, Prentice Hall, New Jersey.

Dale, B.G. (Ed.), (1999), *Managing Quality*, 3rd ed., Blackwell Publishers, Oxford.

Dale, B.G., Zairi, M., William, A.R.T. and van der Wiele A. (2000, “ Total quality management: an explotary study of contribution”, *Total Quality Management* (under review).

David R. Jeffries, Bill Evans, Peter Reynolds, 1992. *Training for Total Quality Management*. Koga Page

Deming, W.E.(1986). *Out of Crisis*, Cambridge University Press, Cambridge.

Derek Rowntree (1996). *The Manager's Book of Checklists. A practical guide to improve your managerial skill*. Pitman Publishing, London.

Dewan Bahasa dan Pustaka.(1989). *Kamus Inggeris Melayu Dewan Edisi Baru*. Kuala Lumpur.

Dewan Bahasa dan Pustaka.(1997). *Kamus Dewan Edisi Ketiga*. Kuala Lumpur.

Dobyns, L. dan Crawford-Mason, C. (1994). Thinking about Quality: Progress, Wisdom and Deming Philosophy, Times Books/ Random House, New York.

Feigenbaum, A.V.(1991). *Total Quality Control*. McGraw Hill, Singapore.

Ferris, K.R. dan Arawya, N.A. (1983). A comparison of two organization scales. *Personal Psychology*, 36, 87-88.

Finegen, J.E. (2000), The Impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 73(2): 149-170.

Fleisher, C.S. dan Nickel, J.R.(1994). Analyzing the TQM adoption experiences within a corporate staff unit: A progressive learning model. *Total Quality Management*, Vol. 5, Issue 3.

Garvin, D.(1983), "Quality on line", *Harvard Business Review*, Vol.61 No. 5, pp.65-72.

Goetsch, D.L and Davis, S.B. (1997). *Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing and Services*, Second Edition. Prentice Hall, New Jersey.

Gregory C. McLaughlin, (1995). *Total Quality in Research and Development*. St. Lucie Press, Florida.

Hannan, A.(1999). *Quality System. Business Date*. Jul. 99, Vol. 7 Issue 3, pp1-5.

Harrington, H.J. (1995). *Total Improvement Management: the next generation in performance improvement*. McGraw Hill, New York.

Heivilin, (1995). *Best Practice Methodology: A New Approach For Improving Government Operation*: Report No: NSIAD 95-154.

Herbzig, F. *Work and Nature of Man*. Chicago: world Publishing Company, 1996.

Howard S.Gitlow & Shelly J. Gitlow (1994). *TQM in Action*, Prentice Hall, New Jersey.

INTAN. (1991). *Pembaharuan dan Kemajuan Dalam Perkhidmatan Awam*. Kuala Lumpur: INTAN.

"Is Total Quality Management Failing in America?" Jim Clemmer, *The Quality Observer*, August 1992.

Jabatan Perdana Menteri. *Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam (PKPA)* Bil.1, Kuala Lumpur.1991.

Jabatan Perdana Menteri. *Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam (PKPA)* Bil.4, Kuala Lumpur.1991.

Jabatan Perdana Menteri. *Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam (PKPA)* Bil.6, Kuala Lumpur.1991.

Jabatan Perdana Menteri. *Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam (PKPA)* Bil.10, Kuala Lumpur.1991.

Jabatan Perdana Menteri. *Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam (PKPA)* Bil.1, Kuala Lumpur.1992.

Janice L. Smith; J.P. Russell (1997). *The Quality audit handbook/ ASQC Quality Audit Division*.

Joseph & Susan Berk (1995). *Total Quality Management Implementing Continuous Improvement*, S. Abdul Majeed & Co, Kuala Lumpur.

Juran, J.M. *Leadership for Quality, An Executive Handbook*. New York: The Press,1989.

Juran, J.M. (1993), "Made in USA: a renaissance in quality", *Harvard Business Review*, Vol.71 No.4 pp.42-50.

Kallerberg, A.L. Work Value and Job Reward. A theory of job satisfaction. *American Sociology Review*, 1977, 42, 124-143.

Kanji, G.K.(1995), " Quality and statistical concepts", in Kanji, G.K.(Ed.), Total Quality Management: *Proceedings of the First World Congress*, Chapman and Hall, London.

Kanji, G.K.(1996).*Total Quality Management In Action*. Chapman and Hall, Inc, London.

Kano, Noriaki, "A Perspective on Quality Activities in American Firms," *California Management Review*, Spring 1993, pp. 14-15.

Katz, R. dan Van Maanan, J. The look of work satisfaction: job interaction and policy. *Human Relations*, 1977, 30, 469-486.

Kessler, Sheila (1996). *Total Quality Service: A Simplified Approach to Using the Baldrige Award Criteria*, Syarikat first Agency, Kuala Lumpur.

Lawrence, J.J. (1996). Math Programming's Potential to Aid TQM, Implementation, *Quality Progress*, January, pp.76-80.

Leach, L.P. (1996), TQM, Reengineering, and the Edge of Chaos, *Quality Progress*, February, pp.85-90.

Laszlo, G.P. (1999). Implementing a Quality Management Program, *The TQM Magazine: Vol 4*: p231-237.

Lennart, S.(1999). Trendy versus effective quality strategies. *the TQM Magazines*, Vol.11, no. 6.

Lindsay, M.W. and Petrick, J.A.(1997). *Total Quality and Organization Development*. St. Lucie Press, Florida.

Madsen, David.(1992) *Successful dissertations and theses; a guide to graduate student research from proposal to completion*. 2nd. Edition Jossey-bass Inc., Publishers San Francisco.

Malaysia. Wawasan Pentadbiran Awam Malaysia (1994). *Vision of Malaysia's Administration Selected Speech of Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid, Chief Secretary to the Governmnet, Malaysia*. Kuala Lumpur: INTAN

Managing Effectively, Joseph and Susan Berk, Sterling Publishing Company, 1991.

Marks, S.R., (1994). What is a pattern of commitment? *Journal of Marriage & The Family*, (56): 112-116.

Martinez, A.R., Lorente A.R, Dewhurst, F. and Dale, B.G.(1998). Total Quality Management: Origins and Evolution of the Term, *The TQM Magazine*, Vol. 10. pp.378-386.

Martinez, A.,Rodriguez, A.G. and Dale, B.G.(1998), "Total Quality Management and company characteristics: an examination", *Quality Management Journal*, Vol.5 No.4, pp.59-71.

McGee, G.W. dan Robber, C.F. Two (or more) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology* 1987, 72, 638-642.

Menon. H.G.(1992), *TQM in new product manufacturing*., McGraw-Hill, New York.

Meyer, J.P., dan Allen, N.T.J. Testing the 'Side-bet Theory' of organizational commitment: some methodological consideration. *Journal of Applied Psychology* 1984, 69, 372-378.

Mohamad Salmi, M.S.(1995). *Pengurusan Kualiti Menyeluruh*. Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.

Mohd Salleh Abu dan Zaidatun Tasir (2001). *Pengenalan Kepada Analisis Data Berkomputer: SPSS 10.0 for Windows*. Venton Publishing, Kuala Lumpur.

Montana, A.J (1992). If It isn't perfect, Make It Better, *Research- Technology Management*, July-August, pp.24-31.

Moorman, R.H., Niehoff, B.P., dan Organ, D.W . (1993). Treating employees Fairly and organizational citizenship behavior: sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee responsibilities and Rights Journal*, 6: 209-225.

Mottaz, C.J. Determinants of organizational commitment. *Human Relation*, 1988, 41, 467-482.

Mowday, R.T. dan Steers, R.M. The Measurement Of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 1979,14, 224-227.

Mowday, R.T., Porter, W.L. dan Dubin, R. Unit performance, situational factors and employee attitudes in partially separated work units. *Organizational Behavior and Human Performance* ,1974, 12, 231-248.

Muhamad Jantan. (2000). *Kaedah Penyelidikan dan Penyediaan Cadangan Penyelidikan*. USM. Pulau Pinang.

Oakland J.S. (1993), *Total Quality Management: The Route to Improving Performance*, Butterworth- Heinemann, Oxford.

Pegels, C.C.(1995). *Total Quality Management: A Survey of its important aspects*. publication Services, Inc., London.

Porter, L.W. Stress, R.M. Mowday, R.T, dan Boulian, P.V. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59, 603-609.

Pritchard, M.P., Havitz, M.E. dan Howard, D.R. (1999). Analizing the commitment-loyalty link in service contexts. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(3): 333-349.

Thomas A. Payne, *Quantitative Techniques for Management*, Reston Publishing Company, Inc., 1982.

Rao, A., L.P. Carr, I., Dambolena, R.J., Martin, Rafii, F. and Schlesinger, P.F. (1996). *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*, John Wiley dan Sons, New York.

Razak Dali. (2000). *Kertas Kerja Bengkel Pembacaan dan Penulisan Berkesan-Pengetahuan Tekstual*. USM. Pulau Pinang.

Richardson, T. L. (1996). *Total Quality Management*. Delmer Publisher, New York.

Richbell, S. and Ratsiatou. I. (1999). Establishing a shared vision under total quality management; theory and practice. *Total Quality Management: Industrial Management*. Vol.10, issue 4/5.

Romzek, B.S. Employee investment and commitment: the ties that bind. *Public Administration Review*, 1990,50 (May/Jun), 374-382.

Sa'ari, A. (1996), *Total Quality in a Plastic Industry: Case Study on Quality Culture Of Perlis Consolidated Sdn. Bhd*. Tesis Msc Universiti Utara Malaysia.

Sarji, A.H. *Arah-arrah Strategik Perkhidmatan Awam Di Malaysia* : INTAN: Ampang Press,1995.

Sashin, M. & Kiser, K.J. *Pitting Total Quality Management To Work*. San Francisco: Berret- Koehler Publisher, 1993.

Schein, E. *Organizational Psychology* . Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall, 1970.

Sekaran, U.(1992) *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. : John Wiley & Sons Inc.,New York.

“Speaking of Quality,” *On Q: The Official Newsletter of ASQC*, February, 1993.

St. Clair, G. (1997). *Total Quality Management in Information Services*. New Providence, New Jersey.

Sullivan, W. (1995). *Work and Integrity*. New York: HarperCollins.

Swyt, D.A. (1999). Experiences in initiating Baldrige-based Quality in a NIST Technical Division. *The TQM Magazine: Volume 11* (1999): p 142-156.

Terry L. Richardson, (1996) *Total Quality Management*. Delmer Publisher, New York.

H.G. Menon (1992). *TQM in new product manufacturing*, McGraw- Hill Book Company.

Van Schalkwyk J.C. (1998). Total quality Management and the Performance Measurement Barrier. *The TQM Magazine: Volume 10* (1999): p 124-131.

Yui, H. (1995),” Key issues in introducing and promoting TQM”, in Kanji, G.K.(Ed.),*Total Quality Management: Proceeding of the First World Congress*, Chapman and Hall, London.

Yusof, S.M. and Aspinwall, E. (2000). Total quality Management Implementation Frameworks: Comparison and Review. *Total Quality Management*, May 2000, Vol.11. Issue 3.

Zairi ,M. (2000)," Managing customer satisfaction: A best practice perspectives", *The TQM Magazine*, Vol.12 No.6, pp.389-94.

Zairi, M. and Thiagaragan T (2001), A proposed model of TQM implementation based on an empirical study of Malaysian industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.18 No.3, 2001, pp.289-306.